

Izvorni znanstveni članak/
Original scientific paper
Prihvaćeno: 12.5.2017.

dr.sc. Ana Marija Rogić,
Odjel za pedagogiju,
Sveučilište u Zadru
amrogic@unizd.hr

OBRAZOVANJE RAVNATELJA – PROCJENE RAVNATELJA O OPTIMALNOM OBRAZOVNOM PROGRAMU

Sažetak: U suvremenim obrazovnim sustavima inicijalnom obrazovanju pripisuje se značaj polazišta za budući trajni profesionalni razvoj i cjelovit pristup učenju tijekom života. To je jedini način kako postići unapređenje odgojno-obrazovnog procesa s obzirom na konstantne i ubrzane društvene promjene. Temeljem toga rad predstavlja izvadak rezultata proizišlih iz projekta Ravnatelj: profesija i kvalifikacija, a ne funkcija. Prikazana kvalitativna analiza ima za cilj ispitati ravnateljske procjene o optimalnom obliku, trajanju i kontinuitetu obrazovnog programa. Za buduće ravnatelje on predstavlja početni korak ulaska u ravnateljsku profesiju, a postojećim ravnateljima pruža učinkovitu nadogradnju na već stečene kompetencije i iskustvo. U provedenom istraživanju ravnatelji odgovaraju na otvorena pitanja usmjerena na oblike obrazovanja i vremensku organizaciju obrazovnog programa. Dobiveni odgovori mogu predstavljati smjernice prilikom osmišljavanja istog te ukazuju na osviještenost i potrebu za profesionalizacijom ravnateljskog zanimanja.

Ključne riječi: institucionalno obrazovanje ravnatelja, kvalitativna analiza, sveučilišni program

1. Uvod

U oblikovanju cjelokupnog okruženja za poučavanje i učenje, u pružanju podrške nastavnom i nenastavnom osoblju, učenicima i roditeljima te pružanju poticaja za doseganje veće razine postignuća glavni čimbenik jest učinkovito vodstvo odgojno-obrazovne ustanove. Prema tome, od ključne je važnosti da ravnatelj²⁴ posjeduje ili je u mogućnosti razviti kapacitete i osobine potrebne za preuzimanje većeg broja svakodnevnih raznovrsnih zadataka (*Council of the European Union*, 2009: 8). Dio europskih zemalja ima pomno osmišljene programe za obrazovanje ravnatelja. Najbolji primjer predstavlja finski obrazovni sustav, gdje se ravnateljem postaje apsolviranjem dvogodišnjeg diplomskog studija, pa čak i doktorskog studija na Institutu za vođenje i upravljanje u obrazovanju pri Sveučilištu Jyväskylä (Pokka, 2015: 88), a svoju kvalitetu temelji između ostalog i na povezivanju teorije i prakse, učenje u kohortama i dr.

Hrvatska spada u skupinu rijetkih europskih država u kojima ne postoji sustavno institucionalno obrazovanje za ravnatelje prije izbora, a pritom je nakon izbora popra-

²⁴ Imenice korištene u muškom rodu spolno su neutralne, odnose se na muške i ženske osobe i nemaju diskriminirajuće značenje.

ćeno manjkavim trajnim profesionalnim razvojem (*Projekt hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće*, 2002: 132; Schleicher, 2015: 31). Međutim, ozbiljan interes stručnjaka iz polja pedagogije za ovu tematiku oduvijek je bio prisutan; sastavljeni su priručnici, osmišljeni programi za obrazovanje i trajni profesionalni razvoj ciljano za ravnateljsku populaciju (*Škola za ravnatelje, Konceptija osposobljavanja i stručnog usavršavanja ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova Republike Hrvatske* te *Konceptija stručnog usavršavanja ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova Republike Hrvatske*), no unatoč nastojanjima ostali su kratkog vijeka (Staničić, 2006: 195).

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije ima za cilj unaprijediti kvalitetu rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama putem institucionalizacije obrazovanja budućih ravnatelja i time prevladati trenutno stanje: „Ravnatelji se ne osposobljavaju za preuzimanje rukovodeće uloge, a nema ni primjerenog sustava privlačenja zainteresiranih koji bi omogućio kvalitetniju selekciju. Licenca u predškolskim ustanovama nije propisana, a u osnovnim i srednjim školama te učeničkim domovima jest propisana, ali način pribavljanja još uvijek nije reguliran. Nema odgovarajućih kriterija kojima bi se utvrdila pedagoška i poslovodna kompetentnost kandidata.“ (2015: 91). K tomu, „Analize pokazuju da je ravnatelj manje osporavan i trajnije ostaje na toj funkciji što se više ulaže u njega prije imenovanja na ravnateljsku funkciju te što je procedura složenija i zahtjevnija.“ (*Projekt hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće*, 2002: 132).

Naposljetku, „Naznake profesionalizacije rada ravnatelja naziru se i u nastojanju neograničavanja broja mandata i sustavnim vrednovanjem njegova rada.“ (Varga, Peko, Vican, 2016: 43). Pojedinim obrazovno-političkim dokumentima (*Projekt hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće* iz 2002. godine, *Nastavni plan i program za osnovnu školu* donesen 2006. godine, *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije* iz 2015. godine) predviđeno je sustavno vrjednovanje rada ravnatelja. Shodno tome, podrazumijeva se i nužnost postojanja sustavne i adekvatne pripreme prije preuzimanja, kao i tijekom obnašanja ravnateljske profesije. Točnije, ako postaje obvezno vrjednovanje određenih kompetencija, sukladno tome postaje obvezno stvaranje objektivnih mogućnosti za stjecanje traženih kompetencija. Pritom ravnateljsku populaciju obilježava specifičnost prema kojoj, prilikom preuzimanja radnog mjesta, zbog heterogenosti u pogledu područja znanja stečenih tijekom inicijalnog obrazovanja, početna pozicija svih ravnatelja nije međusobno izjednačena.

Ovdje predstavljeni rezultati i analiza proizašli su iz istraživanja provedenog u sklopu znanstveno-istraživačkog projekta *Ravnatelj: profesija i kvalifikacija, a ne funkcija* (HR. 3.1.15-0040) u trajanju od lipnja 2015. do rujna 2016. godine. Tema projekta od velikog je značaja zbog već spomenutog nepostojanja sustavnog pristupa obrazovanju ravnatelja. Ideja vodilja projekta jest ostvariti pretpostavke za profesionalizaciju ravnateljskog poziva: izrada visokoškolskog kurikuluma koji pretpostavlja izradu standarda zanimanja i standarda kvalifikacije. Prilikom njihove izrade uvažena je potreba za interdisciplinarnim pristupom u razvoju kompetencija, jer je riječ o profesiji od koje se očekuje kvalitetno i učinkovito upravljanje odgojno-obrazovno ustanovom sa širokim spektrom zadataka.

2. Metodologija

Kao jedna od glavnih aktivnosti projekta provedeno je empirijsko istraživanje među ravnateljima dječjih vrtića, osnovnih i srednjih škola te učeničkih domova u Republici Hrvatskoj. Glavni cilj istraživanja je detaljna analiza stanja i identifikacija znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za ravnateljsko radno mjesto u svrhu njegove profesionalizacije. Jedna od aktivnosti bila je i provedba fokus grupa čiji će rezultati sukladno prilici biti pridodani tumačenjima u predstojećoj analizi.

Cilj ovog rada jest prikazati analizu ravnateljskih procjena o optimalnom obliku, trajanju i kontinuitetu obrazovnog programa namijenjenog postojećim i budućim ravnateljima. U svrhu prikupljanja ravnateljskih procjena provedena je kvalitativna analiza odgovora na dva pitanja otvorenog tipa koja glase:

1. *Kakav bi po Vašem mišljenju bio optimalni oblik obrazovanja ravnatelja (studij na sveučilištu, tečaj na sveučilištu, online usavršavanje ili neki drugi)?*
2. *Koliko bi po Vašem mišljenju bilo optimalno trajanje obrazovanja ravnatelja i kakvim kontinuitetom (ciklički, vikendima, tjedno i sl.)?*

Podatci su prikupljeni posredstvom mrežnog upitnika u razdoblju od kraja ožujka do početka svibnja 2016. godine. Konačan uzorak istraživanja sačinjavala su 672 ispitanika. Od ukupno 2199 ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova u Republici Hrvatskoj, 414 (61,6 %) su ravnateljice i 258 (38,4 %) ravnatelji. Uzorak od 30 % populacije predstavlja izrazito reprezentativan broj ispitanika populacije (Vican, 2016: 29).

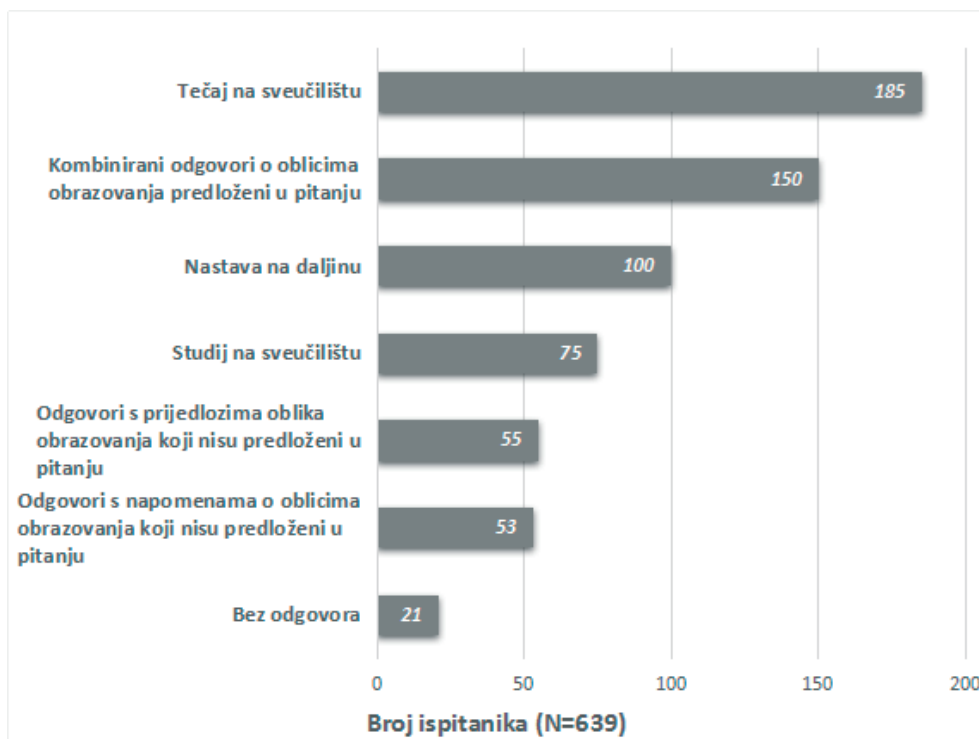
U predstavljenoj analizi obaju pitanja razmotrit će se samo oni ravnatelji koji su naveli odgovore na određeno pitanje, a ne sveukupan uzorak ravnatelja uključenih u istraživanje. Postupak je započet procesom kodiranja, nakon čega su odgovori kategorizirani u skupine odgovora.

3. Rezultati i rasprava

Odgovore na prvo pitanje dalo je 639 ispitanika (95,1 % uzorka ispitanika), za razliku od 33 ispitanika (4,9 % uzorka ispitanika) koji su svoj odgovor uskratili. Ovaj podatak može se tumačiti kao spremnost i potrebu ravnatelja za izražavanjem procjene o optimalnim načinima obrazovanja ravnatelja u budućnosti. Formulacije otvorenih pitanja na ovom mjestu doslovno su preuzete iz upitnika s napomenom kako će umjesto pojma *online usavršavanje* spomenutog u prvom pitanju kao jasniji pojam u nastavku biti korišten *nastava na daljinu*. Više od polovice dobivenih odgovora je jednoznačna, odnosno naveden je jedan od oblika obrazovanja predložen već u postavljenom pitanju. Kategorizacija preostalih dobivenih odgovora postaje mnogo složenija kada ispitanici daju navode koji nisu predloženi u pitanju, daju više navoda ili kada se pak odgovor uopće ne tiče oblika obrazovanja. Svi prikupljeni odgovori na prvo pitanje su bez obzira na ukazu složenost uključeni u analizu te su kategorizirani u skupine odgovora sa sljedećim nazivima:

1. *Tečaj na sveučilištu* (29,0 %)
2. *Kombinirani odgovori o oblicima obrazovanja predloženi u pitanju* (23,5 %)
3. *Nastava na daljinu* (15,7 %)
4. *Studij na sveučilištu* (11,7 %)
5. *Odgovori s prijedlozima oblika obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* (8,6 %)
6. *Odgovori s napomenama o oblicima obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* (8,3 %)
7. *Bez odgovora* (3,3 %)

Skupine odgovora rangirane su prema čestini odgovora od najviše do najmanje frekventnih, što je prikazano i brojčano označeno u *Grafičkom prikazu 1.*



Grafički prikaz 1. Prikaz broja odgovora ispitanika prema grupiranim skupinama odgovora

Tečaj na sveučilištu skupina je odgovora za koju se opredijelio najveći broj ravnatelja (29,0 %). U odgovorima 3/4 ispitanika jasno navodi kako obrazovanje ravnatelja treba biti organizirano na sveučilišnoj razini, dok nekolicina nije posebno istakla ustanovu koja bi trebala preuzeti takav zadatak. Samo nekoliko ravnatelja smatra da bi tečaj trebao biti organiziran od strane Agencije za odgoj i obrazovanje unutar resornog ministarstva.

Kombinirani odgovori o oblicima obrazovanja predloženi u pitanju je prema čestini odgovora druga po redu kategorija u koju spada 23,5 % odgovora ravnatelja.

Odgovori sadrže najčešće dva navoda o pojedinim oblicima obrazovanja ravnatelja, a s obzirom na brojnost i raznovrsnost odgovora, nužna je njihova razrada na dodatne podskupine odgovora prikazane u *Tablici 1*.

Tablica 1. Prikaz podskupina u skupini odgovora *Kombinirani odgovori o oblicima obrazovanja predloženi u pitanju*

KOMBINIRANI ODGOVORI O OBLICIMA OBRAZOVANJA PREDLOŽENI U PITANJU	
PODSKUPINE ODGOVORA	BROJ ODGOVORA
<i>Nastava na daljinu i Tečaj na sveučilištu</i>	50
<i>Nastava na daljinu i Praktični pristupi</i>	11
<i>Nastava na daljinu i Stručni skupovi (seminari)</i>	11
<i>Nastava na daljinu i Studij na sveučilištu</i>	9
<i>Studij na sveučilištu, Tečaj na sveučilištu i Nastava na daljinu</i>	7
<i>Tečaj na sveučilištu i Stručni skupovi (seminari)</i>	6
<i>Nastava na daljinu i Mentorski pristup</i>	5
<i>Tečaj na sveučilištu i Praktični pristup</i>	4

U *Tablici 1* izdvojeno je 8 najčešće kombiniranih odgovora vezanih za oblik obrazovanja ravnatelja. Razvidno je kako su ravnatelji skloni kombiniranju *Nastave na daljinu* s drugim oblicima obrazovanja. Pritom se kao izrazito česta kombinacija (N=50) pokazala ona između *Nastave na daljinu* i *Tečaja na sveučilištu*. Prateći daljnje odgovore (N=36), *Nastava na daljinu* pokazuje se kao prikladan oblik koji se prema procjeni ispitanika može izvoditi u kombinaciji s *Praktičnim pristupom*, odlaskom na *Stručne skupove (seminare)*, *Studijem na sveučilištu* te *Mentorskim pristupom*. Pri sredini tablice u 7 navoda ravnatelji bi kombinirali sva tri u pitanju navedena prijedloga kao načina realizacije obrazovnog programa. Tek 10 odgovora upućuje na kombiniranje *Tečaja na sveučilištu* bilo sa *Stručnim skupovima*, bilo s *Praktičnim pristupom*.

Zbog svoje raznovrsnosti preostalih 20 kombiniranih odgovora izostavljeni su u tabličnom prikazu. Riječ je naime o kombinacijama s prosječno 2 navoda, primjerice *Tečaj na sveučilištu* i *Mentorska nastava*, *Nastava na daljinu* i *Webinari*, *Nastava na daljinu* i *Predavanja* itd. U tabličnom prikazu također je izostavljena još jedna podskupina odgovora s 27 navoda. Riječ je o odgovorima prema kojima je vidljiva neodlučnost ravnatelja u pogledu predloženih odgovora u početnom pitanju (primjerice „ili jednogodišnji studij na sveučilištu ili višemjesečna edukacija na nekoj obrazovnoj instituciji“ i sl.) Najviše su se dvoumili između tečaja i studija na sveučilištu (N=11) te *Tečaja na sveučilištu* i *Nastave na daljinu* (N=10). Iz ovoga se može zaključiti da je u obje dvoumice jedna od opcija tečaj na sveučilištu, što samo potkrepljuje *Tečaj na sveučilištu* kao vodeću skupinu odgovora vidljivom na samom početku analize.

Iz dobivenih rezultata razvidno je kako ravnatelji u najvećoj mjeri podržavaju *Nastavu na daljinu* u kombinaciji s drugim oblicima obrazovanja. Razlog tomu može biti što takav oblik obrazovanja ravnateljima omogućuje posvećivanje učenju pre-

ma vlastitom ritmu rada i raspoloživom vremenu. Upravo bi im individualan pristup omogućio sudjelovanje u obrazovnom procesu uz nesmetano izvršavanje svakodnevnih brojnih dužnosti i obveza.

Znakovito je također kako oblici obrazovanja koje ravnatelji najčešće povezuju s nastavom na daljinu i tečajem jesu *Stručni skupovi (seminari)* i *Praktični pristupi (radionice)*, a vrlo rijetko sa *Studijem na sveučilištu*. To je moguće potkrijepiti podatkom dobivenim istim istraživanjem o upitu vezanom za korisnost različitih oblika/metoda njihova dotadašnjeg trajnog profesionalnog razvoja. Rezultati kvalitativne analize odgovora također upućuju na davanje prednosti kolektivnim oblicima trajnog profesionalnog razvoja, ponajviše Županijskim stručnim vijeća (stručni skupovi), ali i praktičnim pristupima kao što su rad u radionicama ili razmjena iskustava s drugim ravnateljima (Rogić, Karamatić Brčić, 2016: 70). Naglasak na praktični pristup, barem za ravnatelje-početnike, stavili su i sugovornici u fokus grupama (Žnidar, Sorić, Sudar, 2015: 9).

Treće rangirana skupina odgovora odnosi se na *Nastavu na daljinu* i čini 15,7 % sveukupno dobivenih odgovora. Već u prethodnoj skupini odgovora o kombiniranju oblika obrazovanja, nastava na daljinu iskristalizirala se kao značajan aspekt ravnateljskog obrazovanja. Uz navedeni odgovor, mali dio ravnatelja navodi sljedeće razloge opredijeljenosti za ovakav oblik obrazovanja: držanje koraka sa suvremenim razvojem tehnologije (informacijsko-komunikacijske tehnologije), neiziskivanje značajnih financijskih sredstava te mogućnost vremenske prilagodbe s obzirom na poslovne i privatne obveze.

U četvrtoj po redu rangiranoj skupini odgovora 11,7 % ravnatelja zagovara *Studij na sveučilištu*. Prema odgovorima radilo bi se o poslijediplomskom specijalističkom ili stručnom studiju u trajanju od najčešće dva ili više semestara. Kao što je analiza dosadašnjih odgovora pokazala, i ovdje su ravnatelji skloni tomu da izvoditelji nastave budu osobe s praktičnim znanjima, primjerice iz područja prava, marketinga i sl. Pritom oblici nastave mogu biti raznovrsni: seminari uz uključenje nastave na daljinu i sl. Neki od njih smatraju kako bi kroz studij bio stvoren širok temelj za rad na koji bi se nadovezao njihov trajni profesionalni razvoj.

Odgovori s prijedlozima oblika obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju još je jedna od kategorija s dodatnom raščlambom na podskupine odgovora prikazanih u *Tablici 2*.

Tablica 2. Prikaz podskupina u skupini odgovora *Odgovori s prijedlozima oblika obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju*

ODGOVORI S PRIJEDLOZIMA OBLIKA OBRAZOVANJA KOJI NISU PREDLOŽENI U PITANJU	
PODSKUPINE ODGOVORA	BROJ ODGOVORA
<i>Stručni skupovi (seminari)</i>	43
<i>Mentorski ili savjetodavni pristup</i>	8

Prikaz podskupina dodatno potvrđuje rezultate o ravnateljskom pridodavanju značaja stručnim skupovima (seminarima) tumačenim u prethodnom odlomku. Upravo 78,1 % ispitanika obuhvaćenih ovom skupinom odgovora kao pripremu

za ravnateljsko radno mjesto dostatnim drži povremeno sudjelovanje na stručnim skupovima. U podskupini *Mentorski ili savjetodavni pristup* odgovori se tiču imenovanja mentora koji bi određeno vrijeme pratio ravnatelja-početnika, dok bi kroz savjetodavni pristup na raspolaganju bila osoba kojoj bi se ravnatelji s određenim godinama radnog staža bili slobodni obratiti vezano za pitanja ili eventualne poteškoće tijekom obavljanja profesionalnih dužnosti. Prema preostala 4 navoda predlaže se uvođenje (kolegijalne) supervizije. Konačno, u analizi skupine odgovora *Odgovori s prijedlozima oblika obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* može se prepoznati sklonost ravnatelja za stjecanjem znanja u svrhu mogućnosti davanja odgovora na svakodnevne praktične potrebe s jedne strane te potrebe za uvažavanjem njihovih predznanja i ranijih iskustava s druge strane.

Još jedna skupina odgovora s potrebom za dodatnim raščlanjivanjem na podskupine naziva se *Odgovori s napomenama o oblicima obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* (Tablica 3).

Tablica 3. Prikaz podskupina u skupini odgovora *Odgovori s napomenama o oblicima obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju*

ODGOVORI S NAPOMENAMA O OBLICIMA OBRAZOVANJA KOJI NISU PREDLOŽENI U PITANJU	
PODSKUPINE ODGOVORA	BROJ ODGOVORA
<i>Ustanove nadležne za obrazovanje ravnatelja</i>	18
<i>Usmjerenost programa na predznanje ravnatelja</i>	11
<i>Škola za ravnatelje</i>	11
<i>Modularni pristup</i>	7
<i>Rad u radionici</i>	6

Odgovori prikupljeni u ovoj skupini (N=53) obuhvaćaju navode koji ne predstavljaju izravan odgovor na postavljeno pitanje. Premda čine tek 8,3 % ispitanika, prikazuju neka od aktualnih promišljanja ravnatelja i time mogu imati određeni doprinos i poticaj za daljnje proučavanje za one koji se bave problematikom ravnateljske profesije. Ova skupina odgovora raščlanjena je na pet podskupina odgovora.

Unutar podskupine *Ustanove nadležne za obrazovanje ravnatelja* ispitanicima (N=18) su navedene ustanove kojima bi se trebala povjeriti priprema za ravnateljsko zanimanje. U odgovorima prednjači Agencija za odgoj i obrazovanje s ponekim obrazloženjem kako bi u tom slučaju obrazovanje trebalo prepustiti pojedincima s bogatim ravnateljskim iskustvom. Nekolicina kao prikladnu ustanovu navodi i sveučilište.

Podskupina *Usmjerenost programa na predznanje ravnatelja* uključuje navode (N=11) prema kojima bi prilikom obrazovnog procesa trebalo uzeti u obzir je li neki ravnatelj početnik ili već dulje vrijeme obnaša ravnateljsku dužnost. U slučaju ravnatelja-početnika u većini odgovora predlaže se studij ili tečaj, a za postojeće ravnatelje trajni profesionalni razvoj, uključujući i varijantu nastave na daljinu.

Identičan broj odgovora odnosi se i na *Školu za ravnatelje*. Naime, riječ je o programu osmišljenom i provedenom od strane Ministarstva prosvjete i kulture Republike Hrvatske i Zavoda za školstvo Republike Hrvatske sa zadaćom obrazovanja ravnatelja i djelomičnom pripremom za završni ravnateljski ispit, propisan Zakonom o srednjem školstvu iz 1992. godine, kada je Škola i započela s radom. U tu svrhu osmišljen je program, Priručnik za ravnatelje²⁵ te Program ravnateljskog ispita. Međutim, već nakon dvije godine nadležno ministarstvo ukida sve aktivnosti Škole (Đaković, 2012: 135). Da ova ideja nije u potpunosti pala u zaborav razvidno je iz *Projekta hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće* (2002: 133) koji u Školi za ravnatelje prepoznaje institucionalni oblik obrazovanja i trajnog profesionalnog razvoja budućih i postojećih ravnatelja. U odgovorima se poneki ravnatelj osvrće i na aktualni slovenski pristup profesionalizaciji ravnatelja također nazvan „Šola za ravnatelje“ i osnovan 1995. godine netom nakon ukidanja iste u Hrvatskoj (*Projekt hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće*, 2002: 185).

Prema podskupini *Modularni pristup* dio ispitanika (N=7) smatra kako bi bilo poželjno ravnateljsko obrazovanje organizirati u obliku tematskih modula. Vrlo vjerojatno razlog leži u tome što obrazovanje po modulima, odnosno određenim područjima podrazumijeva prilagodbu ravnateljskom prethodnom obrazovanju i prijašnjim iskustvima, što bi cjelokupne procese učenja činilo svrsishodnijim. I u fokus grupama ravnatelji zagovaraju obrazovanje u obliku modularnog programa jer im omogućuje odabir onih područja znanja kojima po vlastitoj procjeni nedovoljno raspolažu (Žnidar, Sorić, Sudar, 2015: 9).

Posljednja podskupina *Rad u radionici* obuhvaća odgovore (N=6) o važnosti provođenja radionica tematski usredotočenih na praktične primjere, aktualna zbivanja i promjene u školstvu. Istovremeno se ističe kako bi voditelj radionica trebala biti osoba bogata praktičnim znanjima.

Naposlijetku, preostali 21 ispitanik (3,3 %) nije uopće odgovorio na postavljeno pitanje i stoga su uvršteni u kategoriju *Bez odgovora*. Naime, navodi kreću se od onih nedefiniranih u smislu „Ne znam“ preko odobravanja svih ponuđenih prijedloga do komentara o važnosti osmišljavanja kvalitetnog obrazovanja bez obzira na njegov oblik.

Kao opći zaključak analize pitanja o optimalnom obliku obrazovanja ravnatelja vrijedi ponoviti spomenutu interpretaciju, gdje ispitanici prilikom navođenja odgovora nerijetko dodatno ističu kako bi obrazovni program za ravnatelje svakako trebao uzeti u obzir i njihovo inicijalno obrazovanje, prethodno stečena radna iskustva te uvažiti i potrebe za određenim znanjima za koje ravnatelji procjenjuju da s njima nedovoljno raspolažu.

Nadalje, slijedi kvalitativna analiza drugog otvorenog pitanja:

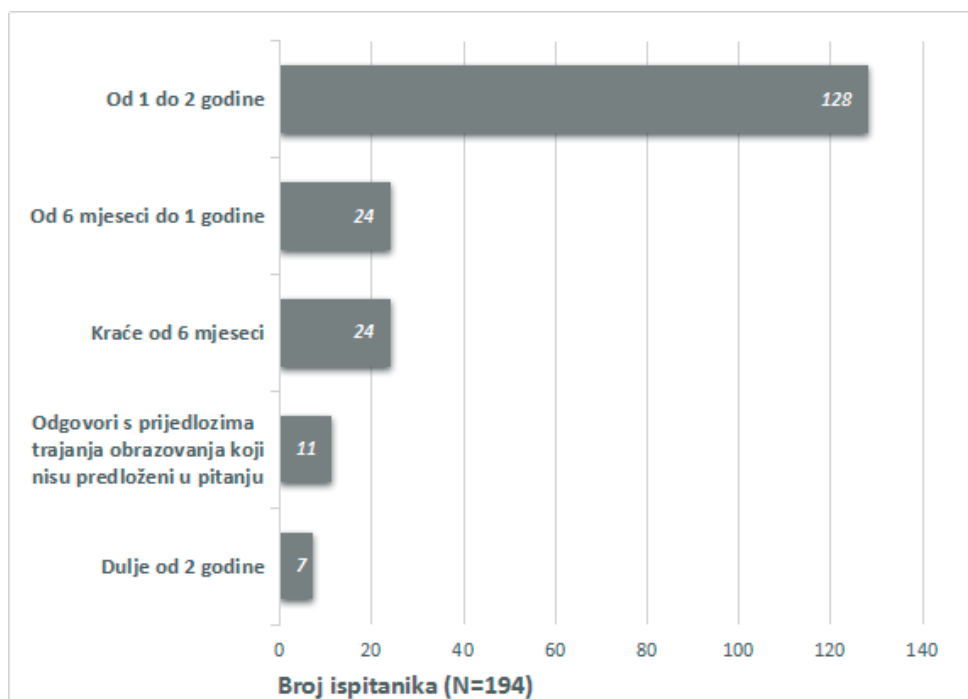
2. Koliko bi po Vašem mišljenju bilo optimalno trajanje obrazovanja ravnatelja i kakvim kontinuitetom (ciklički, vikendima, tjedno i sl.)?

²⁵ Drandić, B. (ur.) (1993). *Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova*. Zagreb: Znamen

U odnosu na gore opisanu analizu prvog pitanja, razrada će na ovom mjestu biti složenija iz razloga što formulacija zapravo u sebi sadrži dva pitanja. Stoga će analiza i kategorizacija odgovora biti provedena u dva smjera: prva kategorizacija u skupine odgovora odnosit će se na procjenu optimalnog trajanja obrazovanja ravnatelja, a druga na poželjni kontinuitet trajanja obrazovanja ravnatelja. Sveukupan broj odgovora na zadano pitanje je 644, pri čemu se uzima u obzir broj ravnateljskih odgovora na prvi dio pitanja (N=194) i broj ravnateljskih odgovora na drugi dio pitanja (N=631). Podsjetimo da je uzorak istraživanja činilo 672 ravnatelja, a dobiveni broj odgovora na postavljena pitanja govori u prilog zainteresiranosti postojećih ravnatelja za institucionalizirano obrazovanje u svrhu što lakšeg i uspješnijeg savladavanja ravnateljske uloge.

Iz dijela pitanja o poželjnom vremenskom trajanju obrazovanja proizišlo je 5 skupina odgovora prikazanih u *Grafičkom prikazu 2*:

1. Od 1 do 2 godine (66,0 %)
2. Od 6 mjeseci do 1 godine (12,4 %)
3. Kraće od 6 mjeseci (12,4 %)
4. Odgovori s prijedlozima trajanja obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju (5,7 %)
5. Dulje od 2 godine (3,6 %)



Grafički prikaz 2. Prikaz broja odgovora ispitanika prema grupiranim skupinama odgovora

Prva skupina odgovora odnosi se na razdoblje *Od 1 do 2 godine* (66,0 %), uključujući i navode „1 godina“ i „2 godine“ i stoga je podijeljena u tri podskupine kako je prikazano u *Tablici 4*.

Tablica 4. Prikaz podskupina u skupini odgovora o poželjnom trajanju obrazovanja *Od 1 do 2 godine*

TRAJANJE OBRAZOVANJA OD 1 DO 2 GODINE	
PODSKUPINE ODGOVORA	BROJ ODGOVORA
<i>1 godina</i>	81
<i>2 godine</i>	40
<i>Od 1 do 2 godine</i>	7

Na prvu podskupinu odgovora otpada najveći broj odgovora unutar skupine, odnosno 63,3 % odgovora. Razdoblje od 1 godine u ovom slučaju podrazumijeva 1 kalendarsku godinu, 1 školsku, odnosno 1 akademsku godinu. Upola manje ispitanika ove skupine predložilo je trajanje inicijalnog obrazovanja za ravnatelje od 2 godine (31,3 %), a samo nekoliko njih bilo je manje određeno u procjeni trajanja obrazovanja (5,5 %).

Od 6 mjeseci do 1 godine i *Kraće od 6 mjeseci* su dvije skupine odgovora s podjednakim brojem navoda prvog dijela pitanja i svaka obuhvaća po 12,4 % odgovora. U prvom slučaju riječ je o kategoriji u kojoj prednjače odgovori s točnim navodom o trajanju od 6 mjeseci (N=18); preostalih 6 su manje određeni i imaju približno značenje („do godinu dana“, „najviše dva semestra“, „najmanje 1 semestar“ i sl.). U drugom slučaju 12,4 % navoda uključuje i skupina odgovora s prijedlozima trajanja obrazovanja kraćih od 6 mjeseci. Najčešći odgovori su primjerice: „nekoliko mjeseci“, „3 do 6 mjeseci“, „4 mjeseca“, „3 mjeseca“ itd.

U kategoriji *Odgovori s prijedlozima trajanja obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* svoje procjene dalo je 5,7 % ispitanika; od toga je 5 predložilo određen broj sati nastavnih susreta u rasponu od 30 do 200 sati, a preostalih 6 kombinirano trajanje obrazovanja, gdje razlikuju obrazovanje prije i nakon stupanja na dužnost, primjerice: „Uvodni tečaj od 20 sati, zatim cikličko obrazovanje, za početnike mjesečno po dva sata, kasnije tromjesečno.“

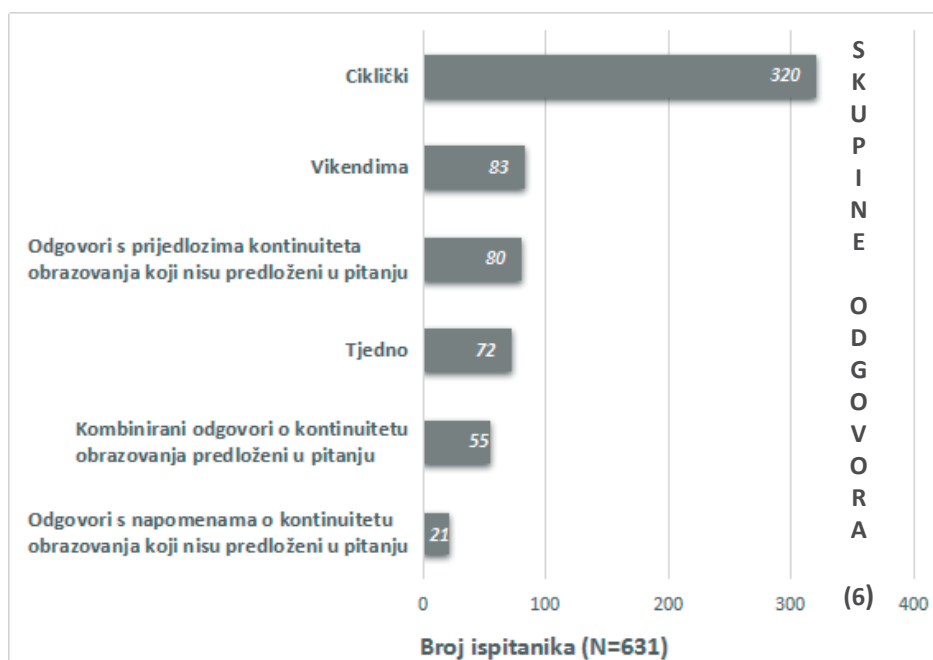
Peta, ujedno i posljednja skupina odgovora nosi naziv *Dulje od 2 godine* i ponajprije obuhvaća prijedloge o osnivanju studija za ravnatelje u trajanju od najmanje 2 godine, tj. 3 do 5 godina. Ovakav opsežniji pristup obrazovanju ravnatelja predložilo je 3,6 % ispitanika.

Iz priloženih podataka ističe se *Od 1 do 2 godine* kao skupina odgovora koja preuzima natpolovičan broj odgovora, više nego sve preostale skupine zajedno. Među čestim prijedlozima jest prijedlog trajanja obrazovanja od 1 godine i iznosi 41,8 % sveukupnih odgovora na prvi dio pitanja te 2 godine koji čini 20,6 % od sva 194 odgovora. Izračuni i analize dakle nedvosmisleno ukazuju na mišljenje ravnatelja o optimalnom trajanju inicijalnog obrazovanja.

U nastavku će analizi i interpretaciji biti podvrgnut i drugi dio pitanja o ravnateljskoj procjeni, ovog puta o optimalnom kontinuitetu obrazovanja.

Odgovori su svrstani u 6 skupina odgovora pod sljedećim nazivima i u skladu s tim je njihova raspodjela i grafički prikazana (*Grafički prikaz 3*):

1. *Ciklički* (50,7 %)
2. *Vikendima* (13,2 %)
3. *Odgovori s prijedlozima kontinuiteta obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* (12,7 %)
4. *Tjedno* (11,4 %)
5. *Kombinirani odgovori o kontinuitetu obrazovanja predloženi u pitanju* (8,7 %)
6. *Odgovori s napomenama o kontinuitetu obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* (3,3 %)



Grafički prikaz 3. Prikaz broja odgovora ispitanika prema grupiranim skupinama odgovora

Skupina odgovora *Ciklički* prema čestini navoda pokazala se najzastupljenijom (50,7 %). Sudeći prema broju odgovora, proizlazi kako je od sveukupno dobivenih odgovora od strane ravnatelja polovica iskazala sklonost k cikličkom načinu realizacije obrazovanja. S tim u vezi nekoliko ravnatelja unutar skupine navodi i egzaktnije prijedloge. Najčešći primjeri su: „svaka 3 mjeseca“, odnosno „kvartalno“, „nekoliko puta godišnje“ (primjerice 5 do 7 puta), „svaka 4 mjeseca“, „dva do tri dana“ itd.

Vikendima su druga po redu skupina odgovora. Razlog zašto 13,2 % ravnatelja takvu opciju smatra prikladnom najvjerojatnije leži u činjenici što su preko radnog tjedna suviše zauzeti tekućim obvezama i nisu u mogućnosti izdvojiti vrijeme za obrazovne zadatke.

Kao i u prve dvije analize, i ovdje se pokazalo neophodnim izdvojiti skupinu odgovora

Odgovori s prijedlozima kontinuiteta obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju (12,7 %), s ciljem objedinjavanja različitih prijedloga odgovora koji ne uključuju već ponuđene odgovore (Tablica 5).

Tablica 5. Prikaz podskupina u skupini odgovora *Odgovori s prijedlozima kontinuiteta obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju*

ODGOVORI S PRIJEDLOZIMA KONTINUITETA OBRAZOVANJA KOJI NISU PREDLOŽENI U PITANJU	
PODSKUPINE ODGOVORA	BROJ ODGOVORA
<i>Mjesečno</i>	26
<i>Cjeloživotno obrazovanje</i>	21
<i>U prvoj godini mandata</i>	21

Od sveukupno 80 odgovora uvrštenih u ovu skupinu, kao najveća podskupina do izražaja dolazi mjesečno pohađanje obrazovnog programa (N=26). Nakon nje slijede dvije podskupine odgovora s jednakim brojem navoda: u pogledu *Cjeloživotnog obrazovanja* može se pretpostaviti da su ispitanici bilježili ovakve odgovore misleći na trajni profesionalni razvoj ravnatelja (sudjelovanje na stručnim skupovima, samo-obrazovanje itd.), što govori u prilog postojanju osviještenosti ravnatelja o značaju kontinuiranog, trajnog obrazovanja tijekom cjelokupnog profesionalnog života. *U prvoj godini mandata* je skupina odgovora koja ne obuhvaća egzaktnu prijedlogu trajanja ravnateljskog obrazovanja, već razdoblje koje ispitanici smatraju relevantnim za usvajanjem potrebnih znanja. Moguće je izvesti zaključak kako ovaj dio ispitanika prije dolaska na radno mjesto ravnatelja ne drži nužnim poduzeti određenu pripremu za isto. Vjerojatno su mišljenja kako je to dovoljno postići u hodu tijekom nadolazećih radnih obveza. Preostalih 12 navoda tiče se prilično raznolikih, ali i neodređenih prijedloga kao što su „izvan radnog vremena“, „povremeno“, „svake godine“, „ne više od jednog dana u tjednu“, „ne više od dva vikenda u godini“ itd.

Nešto manji postotak ravnatelja (11,4 %) pokazuje spremnost za posvećivanje obrazovanju na tjednoj razini. U skupini odgovora *Tjedno* u pogledu predloženih varijanti najčešće se spominje izvođenje obrazovanja 1 dan u tjednu, neki su točniji i navode i 4 sata tjedno. S druge strane, nekoliko ispitanika spremni su i 2 do 3 puta tijekom tjedna u okviru radnog vremena pozornost posvetiti obrazovanju.

U nastavku slijede skupine odgovora s potrebom za dodatnom podjelom odgovora u podskupine. Prva od njih je skupina odgovora pod nazivom *Kombinirani odgovori o kontinuitetu obrazovanja predloženi u pitanju* (Tablica 6).

Tablica 6. Prikaz podskupina u skupini odgovora *Kombinirani odgovori o kontinuitetu obrazovanja predloženi u pitanju*

KOMBINIRANI ODGOVORI O KONTINUITETU OBRAZOVANJA PREDLOŽENI U PITANJU	
PODSKUPINE ODGOVORA	BROJ ODGOVORA
<i>Ciklički i Vikendima</i>	13
<i>Ciklički i Mjesečno</i>	7
<i>Kombinacija (Ciklički, Vikendima i Tjedno)</i>	5
<i>Ciklički i Tjedno</i>	4

U Tablici 6 prikazana su 4 najčešće kombinirana odgovora vezana za kontinuitet obrazovanja ravnatelja. Prema raspodjeli odgovora jasno je kako u 52,7 % kombiniranih odgovora ravnatelj prednost daju cikličkom načinu realizacije obrazovnog programa, koji bi najčešće kombinirali s *Vikendima* i mjesečnim nastavnim susretima. Čestina odgovora za ciklički pristup samo potkrepljuje skupinu odgovora *Ciklički* koja je natpolovično prevladala preostale skupine odgovora. Ostalih 17 odgovora u ovoj tablici nisu navedeni jer se po jedna kombinacija spominje najčešće svega 2 puta. Primjeri takvih navoda su: *Vikendima i Tjedno*, *Vikendima i Mjesečno*, *Vikendima i Tijekom školskih praznika*, sve od ponuđenog itd.

U kategoriju s kombiniranim odgovorima ovdje su uvršteni i odgovori u kojima ispitanici također navode kontinuitete obrazovanja predložene u pitanju, ali ne kao kombinaciju, već kao jednu od opcija. Nekoliko ispitanika (N=9) ove skupine ima nedoumice prilikom jednoznačnog navođenja predloženih kontinuiteta obrazovanja, i to najviše između cikličke i vikend-opcije, što potkrepljuje već gore navedene rezultate: na obrazovanje u cikličkom ritmu i vikendima gleda se kao na moguću kombinaciju s oba vremenska rasporeda. Kod potonjeg broja ispitanika postoje dvojbe jer bi vjerojatno prilikom vremenske organizacije obrazovanja pristupili temeljem jedne opcije. No znakovito to je što dvojbe postoje između istih navoda kao i u slučaju s kombinacijama *Ciklički i Vikendima*.

Po uzoru na glavnu kategorizaciju odgovora u prvom pitanju i ovdje će dio navoda biti uvršten u skupinu odgovora pod nazivom *Odgovori s napomenama o kontinuitetu obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju* (Tablica 7).

Tablica 7. Prikaz podskupina u skupini odgovora *Odgovori s napomenama o kontinuitetu obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju*

ODGOVORI S NAPOMENAMA O KONTINUITETU OBRAZOVANJA KOJI NISU PREDLOŽENI U PITANJU	
PODSKUPINE ODGOVORA	BROJ ODGOVORA
<i>Modularni pristup</i>	14
<i>Nastava na daljinu</i>	3

U ovoj kategoriji prikupljeni odgovori (N=21) odnose se skupno na oba dijela drugog po redu postavljenog pitanja i sadržajno ne predstavljaju izravan odgovor na postavljeno pitanje niti ih je moguće uključiti u neku od već formiranih skupina odgovora, a i mogućnosti generalizacije i donošenje valjanih zaključaka prilično su otežani. Kao i kod odgovora na pitanje o obliku obrazovanja u prvom pitanju, 14 ispitanika i ovdje ističe *Modularni pristup*, a 3 *Nastavu na daljinu*. Dakle, navodi nisu odgovor na drugo postavljeno pitanje, ali omogućavaju stjecanje uvida u razmišljanja i naklonosti ravnatelja općenito u pogledu pristupa prema vlastitom obrazovanju. Nadalje, prema ostalih 4 odgovora ova skupina ispitanika nema jasnu predodžbu o vremenskoj organizaciji obrazovanja, dio njih bi je prilagodio ovisno o vrsti programa, obliku, metodi i aktualnim promjenama, potom predznanju, sposobnostima i slobodnom vremenu ravnatelja. Osim toga nabrojeni su i određeni predmeti (primjerice znanja iz područja upravljanja, komunikacije, menadžmenta, osnove prava, računovodstvo itd.), odnosno područja znanja za kojima ravnatelji trenutno iskazuju najveću potrebu.

Na kraju analize drugog dijela pitanja o kontinuitetu obrazovanja jednostavno je za zaključiti kako su ravnatelji u pogledu vremenske organizacije skloni pohađanju nastave u ciklusima. To je nedvosmisleno dokazano s obzirom na to da je riječ o kategoriji koja je s polovicom navoda od sveukupnog broja odgovora najzastupljenija. K tomu, u drugoj po redu kategoriji slijede navodi u kojima ispitanici predlažu kombiniranje već u pitanju navedenih kontinuiteta obrazovanja. Nakon posljednjeg dijela analize postaje jasnije kako upravo obrazovni procesi u ciklusima predstavljaju najbolju opciju za kombiniranje s drugim opcijama kontinuiteta obrazovanja.

4. Zaključak

Prikupljeni odgovori i analiza rezultata ukazuju na jasne zaključke o optimalnom obliku, trajanju i kontinuitetu programa za obrazovanje ravnatelja koji bi sadržavao sljedeće elemente: bio bi osmišljen kao tečaj na visokoškolskoj sveučilišnoj razini i većim dijelom održan putem nastave na daljinu. Predviđeno trajanje programa bila bi 1 godina, a raspored izvođenja realizirao bi se po ciklusima. Posljednja i vrlo bitna je u više navrata spomenuta usmjerenost na pojedinačna predznanja i iskustva polaznika. Ako postoji namjera uvažavanja potonjeg, potreban je fleksibilan pristup u osmišljavanju programa jer je nužno udovoljiti činjenici je li polaznik programa ravnatelj-početnik ili ravnatelj s radnim iskustvom. No umjesto daljnje sinteze odgovora, zbog sustavnog i prilično detaljnog prijedloga inicijalnog obrazovanja ravnatelja, svakako vrijedi izdvojiti jedan ravnateljev odgovor, inače uvršten u kategoriju *Odgovori s napomenama o oblicima obrazovanja koji nisu predloženi u pitanju*: „S obzirom da predlažem obrazovanje ravnatelja putem webinar, odnosno online, mislim da bi tijekom prve godine mandata predavanja trebala biti organizirana 1 mjesečno u obliku webinar, te najmanje 2 puta u obliku klasičnih stručnih skupova radi osobnog upoznavanja i izmjene iskustava i sl. Na kraju ovog jednogodišnjeg obrazovanja ravnatelj bi stekao licenciju za rad ravnatelja (na temelju sudjelovanja u usavršavanju, nikako na temelju nekakvih testova). Ovaj postupak mislim da bi bilo

dobro provoditi na početku svakog mandata jer se sustavi mijenjaju i uvijek je važno pratiti novosti. Nakon stjecanja licencije u 1. godini mandata stručno usavršavanje bi se provodilo kao i do sada putem stručnih skupova (posebno webinar) i ŽSV-a, s time da bi tijekom mandata ravnatelj bio dužan skupiti određeni broj bodova prema težini i važnosti stručnih skupova na kojima je sudjelovao i taj broj bodova bio bi uvjet da bi mogao uopće kandidirati za novi mandat.“

Među ostalim obrazovno-političkim dokumentima i *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije* (2015: 37) predviđa unapređenje kvalitete rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama putem mjera za definiranje uloge, potrebnih kompetencija, osnove za institucionalizaciju obrazovanja te programa i postupka licenciranja učitelja, nastavnika i ravnatelja. Pritom institucionalizirani oblik obrazovanja ravnatelja predstavlja tek početak njihova cjeloživotnog obrazovanja. Kao izvrstan primjer osviještenosti o tomu svjedoči izdvojen odgovor iz prethodnog odlomka.

Može se sa sigurnošću zaključiti kako vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom daleko nadilazi puko obnašanje određene funkcije za vrijeme propisanog mandata i podrazumijeva veliku odgovornost u ostvarivanju dobrobiti za sve pripadnike društvene zajednice. Prema riječima profesora Alave (2016), nekadašnjeg direktora spomenutog finskog Instituta za vođenje i upravljanje u obrazovanju, novim nastavničkim ulogama pripalo je stvaranje budućnosti, dok u novim ravnateljskim ulogama oni postaju vođe u stvaranju budućnosti.

Literatura

1. Alava, J. (2016). The roles and qualifications of school leaders in Finland; Strategies for school leaders' training programs in Finland, predavanja održana na Sveučilištu u Zadru 26. travnja 2016.
2. Council of the European Union (2009). *Council conclusions of 26 November 2009 on the professional development of teachers and school leaders*. Official Journal of the European Union. Posjećeno 16. siječnja 2017. na [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG1212\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG1212(01)&from=EN).
3. Đaković, O. (2012). Modeli stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola. Zagreb: Grafička škola u Zagrebu.
4. *Nastavni plan i program za osnovnu školu* (2006). Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i športa Republike Hrvatske. Posjećeno 25. listopada 2016. na <file:///C:/Users/Win/Downloads/Nastavni%20plan%20i%20program%20za%20OS.pdf>.
5. Pokka, A. (2015). *Top class. Finnish School Leadership and Management*, Kurikka: Cultural Coop Vehrä & Bookcover Publishing Ltd.
6. *Projekt hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće* (2002). Zagreb: Ministarstvo prosvjete i športa Republike Hrvatske. Posjećeno 14. listopada 2015. na <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/Sjednice/Arhiva/19.%20-%2010.2.a.pdf>.
7. Rogić, A. M., Karamatić Brčić, M. (2016). Cjeloživotno učenje ravnatelja. U: D. Vican, I. Sorić, I. Radeka (ur.), *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kompetencijski profil ravnatelja* (str. 53-78). Zadar: Sveučilište u Zadru.

8. Schleicher, A. (2015). Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches, International Summit on the Teaching Profession. OECD Publishing. Posjećeno 24. travnja 2017. Na http://istp2015.org/documents/istp2015_oecd-background-report.pdf
9. Staničić, S. (2006). Menadžment u obrazovanju. Rijeka: vlastita naklada.
10. *Strategija obrazovanja, znanosti i sporta* (2015). Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i športa Republike Hrvatske. Posjećeno 25. listopada 2016. na http://www.azoo.hr/images/AZOO/Cjelovit_sadrzaj_Strategije_obrazovanja_znanosti_i_tehnologije.pdf.
11. Varga, R., Peko, A., Vican, D. (2016). Uloga ravnatelja u koncepcijama promjena odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske, *Život i škola : časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja*, 62(1): 39-50. Posjećeno 13. siječnja 2017. na <http://hrcak.srce.hr/165099>.
12. Vican, D. (2016). Čimbenici koji otežavaju ravnateljski posao u kontekstu centralizacija i decentralizacije odgojno-obrazovnog sustava: prilog profesionalizaciji ravnateljskog zanimanja. U: D. Vican, I. Sorić, I. Radeka (ur.), *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kompetencijski profil ravnatelja* (str. 25-51). Zadar: Sveučilište u Zadru.
13. Žnidar, K., Sorić, A. i Sudar, M. (2015). Projekt „Ravnatelj: profesija i kvalifikacija, a ne funkcija“. Ključni nalazi fokus grupa. Sveučilište u Zadru.

EDUCATION OF SCHOOL PRINCIPALS – PRINCIPALS’ ESTIMATIONS OF THE OPTIMAL EDUCATIONAL PROGRAM

Abstract: *In contemporary education systems, initial education is considered to be significant for the future continuing professional development and a holistic approach to the lifelong learning. It represents the only way for achieving the improvement of the educational process regarding the constant and accelerating social changes. Based on this, the paper represents an excerpt from the results of the project Principal: A profession and a qualification, not a function. The presentation of qualitative analysis aims at examining the principals’ estimations of the optimal form, duration and continuity of the educational program. For future principals, it represents the initial step for entering the profession and to existing principals an effective upgrade to the already acquired competencies and experience. In the conducted research principals responded to open questions focused on forms of education and time organisation of an educational program. Given responses indicate the awareness and necessity for the professionalisation of principal’s profession and can serve as guidelines in preparing educational programs.*

Keywords: *institutional education of principals, qualitative analysis, university program*